

Kajian Penerapan *Outsourcing* pada Perusahaan Kontraktor dan Konsultan

Biemo W. Soemardi¹⁾

Teguh L. Santoso²⁾

Abstrak

Outsourcing merupakan salah satu bentuk strategi yang umum diterapkan oleh perusahaan-perusahaan konstruksi guna meminimalkan pengeluaran-pengeluaran yang tidak efektif bagi pembiayaan tenaga kerja yang jumlahnya berfluktuasi sesuai dengan jumlah proyek yang diperoleh dan dikerjakan perusahaan. Makalah ini membahas upaya untuk mengetahui kemungkinan adanya pola khusus outsourcing yang diterapkan oleh perusahaan kontraktor dan konsultan. Informasi mengenai adanya berbagai pola outsourcing diperoleh melalui survei dua tahap yang melibatkan perusahaan yang melakukan outsourcing serta tenaga yang direkrut melalui mekanisme outsourcing tersebut. Meski terdapat beberapa persamaan, pada dasarnya outsourcing yang dilakukan oleh perusahaan kontraktor berbeda dengan apa yang dilakukan oleh perusahaan konsultan. Jika perusahaan-perusahaan kontraktor cenderung menekankan aspek kuantitas, dalam menerapkan outsourcing perusahaan konsultan cenderung untuk lebih menekankan pada aspek kualitas. Perbedaan tersebut tampak antara lain pada latar belakang, paradigma dan mekanisme penetapan besaran bonus yang berbeda dalam menerapkan outsourcing.

Kata-kata Kunci : *Perusahaan konstruksi, sumberdaya manusia, outsourcing.*

Abstract

Outsourcing is a strategy commonly applied by construction companies to minimize ineffective labor expenses due to the fluctuation of number of projects obtained and executed by the construction companies. This paper discusses an attempt to determine whether there is an effective outsourcing pattern specifically implemented by construction contractors and consultants. Information on different outsourcing schemes are acquired through two-steps survey involving respondents from contractor and consultant companies, as well as the outsource. Despite their general similarities, in principle contractors and consultant companies are employing different outsourcing patterns. Contractors tend to focus on quantitative aspects whilst consultants are more interested in qualitative aspects of the outsource. These differences are reflected, among others in the background, paradigm as well as bonus payment mechanism in applying outsourcing.

Keywords : *Construction company, human resource, outsourcing.*

1. Pendahuluan

Seperti layaknya perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang jasa, kontraktor dan konsultan mempunyai tumpuan utama pada kekuatan sumber daya manusia perusahaan. Konsekuensi dari karakteristik ini adalah bahwa keberhasilan dan eksistensi perusahaan kontraktor dan konsultan akan tergantung pada kemampuan perusahaan di dalam menerapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia perusahaan. Karakteristik penting lain dari perusahaan-perusahaan kontraktor dan konsultan adalah bahwa berbeda dengan banyak usaha di sektor industri lainnya, kontraktor dan/atau konsultan memperoleh pemasukan dari proyek-proyek yang jumlahnya tidak selalu tetap.

Jika perubahan jumlah atau fluktuasi tersebut harus diikuti dengan pengeluaran tetap untuk membiayai tenaga kerja tetap, sampai tahap tertentu hal itu dapat mengakibatkan pengeluaran yang tidak efektif. Pengeluaran tersebut terjadi ketika perusahaan kontraktor dan konsultan mempunyai tenaga kerja tetap yang melampaui jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan oleh proyek yang sedang ditangani perusahaan, hal ini akan mengakibatkan terjadi ketidakefektifan dalam penggunaan tenaga kerja, dan untuk tenaga kerja - tenaga kerja tidak efektif tersebut perusahaan harus tetap melakukan pengeluaran (gaji, fasilitas dan lain-lain) untuk keperluan tenaga kerja tetap tersebut. Atas dasar kondisi tersebut, perusahaan kontraktor dan konsultan perlu menerapkan konsep

1. Peneliti pada Laboratorium Manajemen dan Rekayasa Konstruksi, Departemen Teknik Sipil, FTSP-ITB.

2. Alumni Program Magister Teknik Sipil, bidang pengutamaan Manajemen dan Rekayasa Konstruksi, FTSP-ITB.

Catatan : Usulan makalah dikirimkan pada 30 Mei 2005 dan dinilai oleh peer reviewer pada tanggal 20 juni 2005 - 05 Juli 2005. Revisi penulisan dilakukan antara tanggal 05 Juli 2005 hingga 12 Juli 2005.

outsourcing sumber daya manusia, yaitu suatu bentuk strategi sumber daya manusia.

Permasalahan yang muncul berkaitan dengan penerapan *outsourcing* sumber daya manusia pada perusahaan kontraktor dan konsultan adalah belum adanya identifikasi terhadap pola *outsourcing*, output dari penerapan pola *outsourcing*, dan juga pola-pola efektif untuk *outsourcing* sumber daya manusia bagi perusahaan kontraktor dan konsultan. Tidak adanya informasi tersebut dapat mengakibatkan terjadinya hal-hal berikut: (1) tergebaknya perusahaan pada penerapan pola-pola yang sama tanpa pernah mengetahui adanya alternatif lain yang mungkin lebih sesuai atau lebih menguntungkan jika diterapkan oleh perusahaan kontraktor dan konsultan, dan (2) terjadinya proses coba-coba (*trial and error*) dalam pelaksanaan *outsourcing*.

Hilton, Maher dan Selto [2000] mendefinisikan *outsourcing* sebagai “*the acquisition of goods or services from an external provider*”. Dalam konteks permasalahan yang dikaji dalam makalah ini, beberapa definisi yang digunakan dalam kajian pola *outsourcing* dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. *Outsourcing* adalah suatu bentuk strategi sumber daya manusia (*human resource strategy*) perusahaan, dimana untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia perusahaan, perusahaan menggunakan dua jenis tenaga kerja yaitu: tenaga kerja tetap (tenaga kerja yang berasal dari dalam perusahaan) dan *outsourcee* (tenaga kerja yang berasal dari luar perusahaan/tenaga kerja kontrak). Tenaga kerja tetap berfungsi sebagai sumber daya manusia inti perusahaan sedangkan *outsourcee* berfungsi sebagai sumber daya manusia pelengkap yang jumlah dan waktu penggunaannya disesuaikan dengan kondisi yang sedang dihadapi perusahaan [Langford, 1995].
2. *Outsourcee* adalah yang bekerja pada perusahaan untuk melakukan pekerjaan tertentu dengan menerima upah, yang didasarkan atas kesepakatan dalam hubungan kerja untuk waktu tertentu dan atau selesainya pekerjaan tertentu [Tunggal, 2000], dimana kesepakatan kerja antara perusahaan dan *outsourcee* tersebut harus dinyatakan dalam bentuk tertulis [Kansil, 2001]. *Outsource* yang dimaksud dalam studi ini tidak termasuk tenaga kerja harian lepas (tenaga kerja yang bekerja pada perusahaan untuk melakukan pekerjaan tertentu yang berubah-ubah dalam hal waktu maupun kontinuitas pekerjaan dengan menerima upah didasarkan atas kehadirannya secara harian) atau tenaga kerja borongan (tenaga kerja yang bekerja pada perusahaan untuk melakukan pekerjaan tertentu

dengan menerima upah didasarkan atas volume pekerjaan atau satuan hasil kerja).

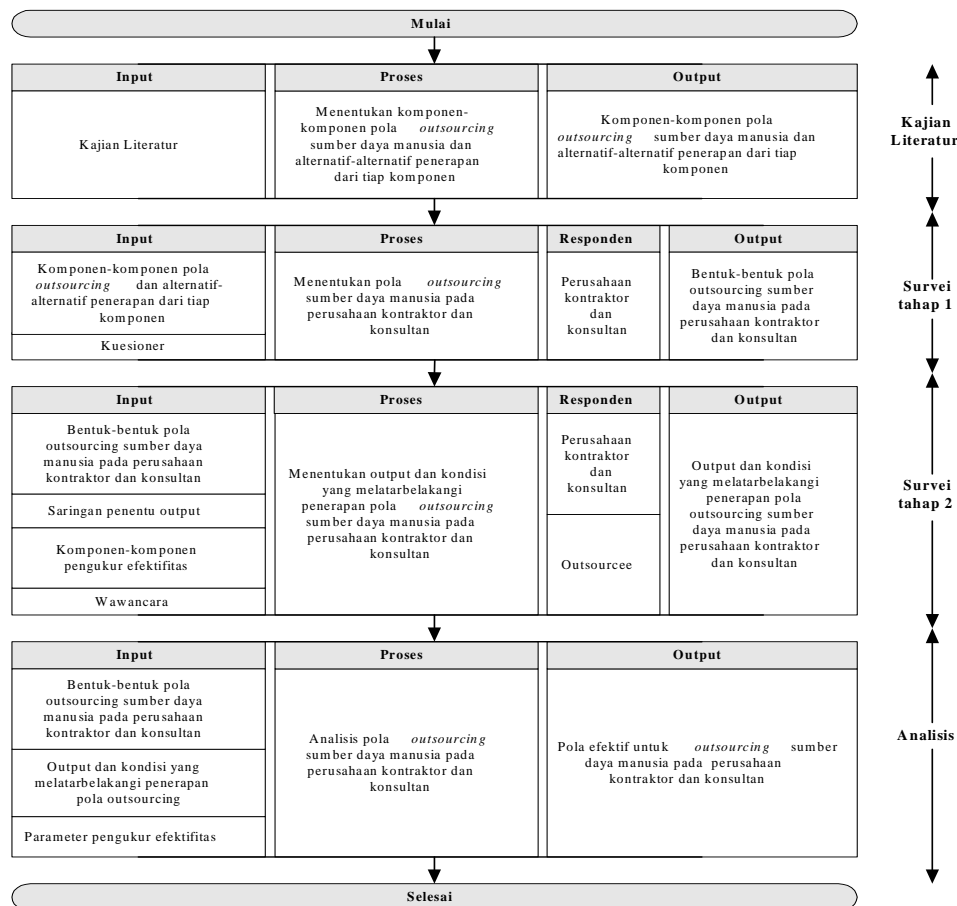
3. *Tenaga kerja tetap* adalah tenaga kerja yang bekerja pada perusahaan dengan waktu kerja penuh (*full-time*) serta memiliki suatu jenjang karir dalam struktur organisasi perusahaan. Tenaga kerja tetap ini merupakan bagian dari beban tetap yang harus ditanggung oleh perusahaan.

2. Metodologi Penelitian

Secara skematik tahapan kajian *outsourcing* pada penelitian ini dilakukan seperti yang tampak pada **Gambar 1**. Kajian pola *outsourcing* sumber daya manusia pada perusahaan kontraktor dan konsultan di Jakarta dimulai dengan melakukan kajian *literature* yang bertujuan untuk: 1) menentukan definisi dari *outsourcing*, 2) menentukan komponen-komponen dari *outsourcing*, 3) menentukan alternatif-alternatif penerapan *outsourcing*, dan 4) menentukan parameter-parameter untuk mengukur efektifitas dari penerapan *outsourcing* pada perusahaan kontraktor dan konsultan perencana. Dengan menggunakan hasil dari kajian literatur, penelitian diteruskan dengan melakukan *survey* dua tahap yang melibatkan responden wakil perusahaan dan *outsourcee*. Kuesioner disebarkan kepada perusahaan kontraktor (kontraktor umum) dan konsultan kelas besar (sesuai dengan Keppres No: 18 tahun 2000) yang berdomisili di Jakarta, sedangkan untuk wawancara dilakukan kepada semua perusahaan kontraktor dan konsultan yang telah mengembalikan hasil kuesioner dan para pelaku (*outsourcee*) dari tiap perusahaan.

Survei tahap pertama dilakukan dengan cara melakukan penyebaran kuesioner kepada perusahaan kontraktor dan konsultan swasta kelas besar yang berdomisili di Jakarta. Penyebaran dilakukan pada pertengahan tahun 2001 kepada 50 perusahaan kontraktor kelas besar dan juga 50 perusahaan konsultan kelas besar di Jakarta, dengan tingkat partisipasi masing-masing sebesar 16% dan 14%. Tujuan survei tahap I adalah untuk mengetahui bentuk-bentuk *outsourcing* yang terjadi di perusahaan kontraktor dan konsultan, baik yang berupa bentuk *outsourcing* yang sering diterapkan, jarang diterapkan maupun juga bentuk pola *outsourcing* yang tidak pernah diterapkan oleh perusahaan kontraktor atau konsultan.

Kuesioner disusun berdasarkan hasil kajian literatur, dimana responden diminta untuk memberikan pendapat berupa nilai prioritas yang menunjukkan tingkat kekerapan perusahaan dalam menerapkan dan/atau mempertimbangkan faktor-faktor yg digunakan dalam menerapkan *outsourcing*.

Gambar 1. Tahapan kajian *outsourcing*

Survei tahap II merupakan kelanjutan dari survei tahap I. Pada tahap ini dilakukan wawancara langsung terhadap individual pada 8 perusahaan kontraktor dan 6 perusahaan konsultan perencana yang telah mengembalikan kuesioner tersebut. Selain itu wawancara juga dilakukan terhadap 12 *outsourtees* dari perusahaan kontraktor dan 8 *outsourtees* dari perusahaan konsultan. Survei tahap II terhadap kontraktor dan konsultan bertujuan untuk mengetahui secara lebih mendalam output dari penerapan *outsourcing* dan juga kondisi yang melatarbelakangi penerapan *outsourcing*. Materi wawancara terhadap responden perusahaan kontraktor dan konsultan perencana tersebut didasarkan pada hasil kuesioner (yaitu diskripsi pola-pola *outsourcing* sumber daya manusia pada perusahaan kontraktor dan konsultan) dan juga hasil studi literatur (yaitu parameter-parameter pengukur efektifitas penerapan *outsourcing*).

Pada tahap II ini juga dilakukan wawancara terhadap *outsourcee* dari tiap perusahaan kontraktor dan konsultan di atas. Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui bentuk-bentuk *outsourcing* yang diharapkan *outsourcee* untuk diterapkan oleh perusahaan kontraktor dan konsultan. Dari jawaban para *outsourcee* ini akan dapat ditentukan pola

outsourcing sumber daya manusia yang efektif untuk perusahaan kontraktor dan konsultan serta juga mampu memenuhi harapan dari *outsourcee*. Tujuan pelaksanaan wawancara ini adalah untuk mengetahui kemungkinan adanya kesamaan persepsi atau harapan mengenai penerapan *outsourcing* antara pelaku *outsourcing* (perusahaan) dengan *outsourcee*.

3. Perumusan Pola *Outsourcing* pada Perusahaan Konstruksi

Perumusan pola *outsourcing* sumber daya manusia pada perusahaan kontraktor dan konsultan didasarkan pada tiga teori, yakni teori ABC, teori stimulus-respon, dan teori perilaku. Menurut teori ABC atau *Antecedent-Behavior-Consequence* [Gibson et.al, 2002] terdapat *antecedent* yang melatarbelakangi timbulnya *behavior*, serta juga terdapat *consequence* sebagai akibat dari *behavior*. Teori perilaku klasik yang diajukan oleh Hersey dan Blanchard [1972] menyatakan bahwa perilaku suatu organisasi merupakan fungsi dari tujuan yang melatarbelakanginya, sehingga organisasi dengan latar belakang tujuan yang berbeda akan dapat menghasilkan suatu bentuk perilaku yang berbeda pula. Sementara bila ditilik dari sisi latar belakang munculnya suatu respon, teori stimulus-respon [Hall

and Lindzey, 1993] menyatakan bahwa terdapat adanya suatu stimulus tertentu yang melatarbelakangi munculnya respon dan perbedaan suatu stimulus memungkinkan untuk terjadinya perbedaan respon. Berdasarkan keterkaitan dari ketiga teori dasar tersebut, maka pola *outsourcing* sumber daya manusia pada perusahaan kontraktor dan konsultan dalam studi ini dapat dirumuskan melalui interaksi 3 pola (*antecedent – behavior – consequences*), yaitu:

1. Pola *antecedent* yang menggambarkan latar belakang dan paradigma perusahaan kontraktor/konsultan dalam menerapkan suatu bentuk pola *outsourcing* sumber daya manusia. Manfaat dari pola *antecedent* dapat diuraikan sebagai berikut: a) memberikan informasi tentang latar belakang yang ingin dicapai perusahaan dengan menerapkan suatu pola *outsourcing*, dan 2) sebagai uji refleksi untuk meningkatkan efektifitas dari penerapan hasil penelitian. Dengan mengetahui pola *antecedent*, maka hal tersebut akan membantu perusahaan untuk melakukan kesesuaian antara kondisi yang sedang dihadapi oleh perusahaan (yang ingin mengimplementasi) dengan kondisi perusahaan hasil survei. Adapun alasan atau tujuan yang mendasari pelaksanaan *outsourcing* menurut Walker [1992] dapat dikategorikan ke dalam empat hal, yakni: a) untuk mengurangi biaya, b) memperbaiki kualitas produk dan/atau jasa yang dihasilkan, c) mengefektifkan penggunaan teknologi, dan d) memungkinkan perusahaan untuk menjawab ketidakpastian jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan.
2. Pola *behavior* yang menggambarkan bentuk perilaku dari perusahaan kontraktor dan konsultan saat menerapkan *outsourcing* sumber daya manusia. Pola *behavior* juga menggambarkan respon perusahaan sebagai akibat dari pola *antecedent*, dan
3. Pola *consequence* yang memberikan gambaran *output* sebagai bentuk konsekuensi dari penerapan pola *behavior*. *Output* yang dihasilkan dari penerapan berbagai pola *outsourcing* ini akan disikapi secara berbeda pula oleh perusahaan pelaku *outsourcing* dan para *outsourcee*-nya. Perbedaan ini terjadi karena harapan yang berbeda diantara keduanya.

Dalam melaksanakan proses implementasi *outsourcing*, perusahaan menerapkan berbagai pola kerja, yang secara umum menggambarkan alur proses mulai dari tahap perencanaan, pengadaan, pelaksanaan kerja hingga pemutusan hubungan kerja. Pada tahap perencanaan *outsourcing*, perusahaan

menerapkan pola-pola analisis pekerjaan, proporsi (*outsourcee* terhadap total tenaga kerja yang dibutuhkan) dan dasar pemilihan *outsourcee*. Selanjutnya, manakala calon *outsourcee* telah ditetapkan, maka pada tahap pengadaan dilakukan seleksi dan rekrutmen berdasarkan pola tertentu. Penetapan besarnya imbalan, orientasi kerja dan pengelolaan kerja, serta evaluasi kinerja dan tindakan merupakan pola-pola alternatif yang dapat dipilih dan diterapkan oleh perusahaan dalam mengelola *outsourcee*.

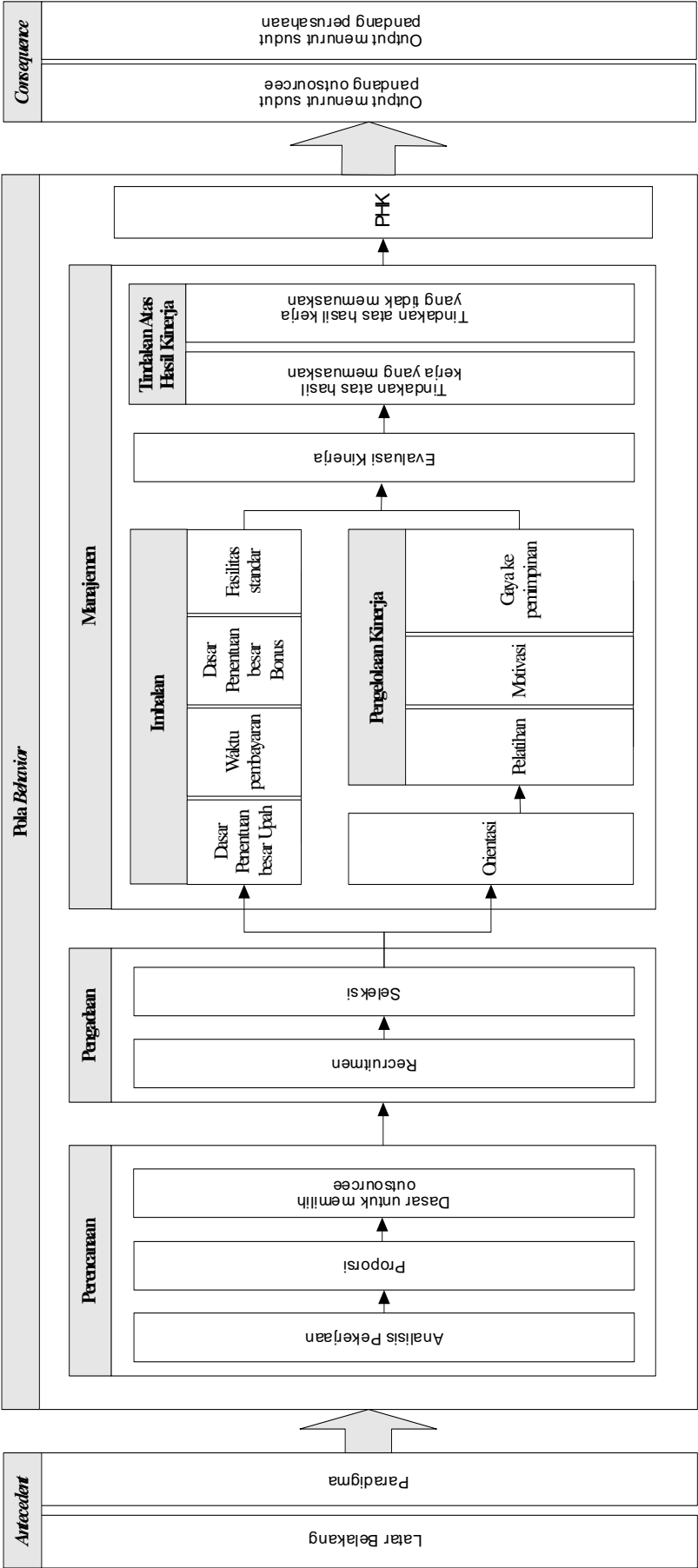
Sistematika interaksi ABC untuk proses *outsourcing* dapat dilihat secara skematik pada **Gambar 2** yang memberikan gambaran umum keterkaitan antar berbagai komponen yang dijadikan acuan dalam berbagai tahapan *outsourcing*, yang dikelompokkan dalam pola-pola *antecedent*, *behavior* dan *consequence*.

4. Hasil Kajian

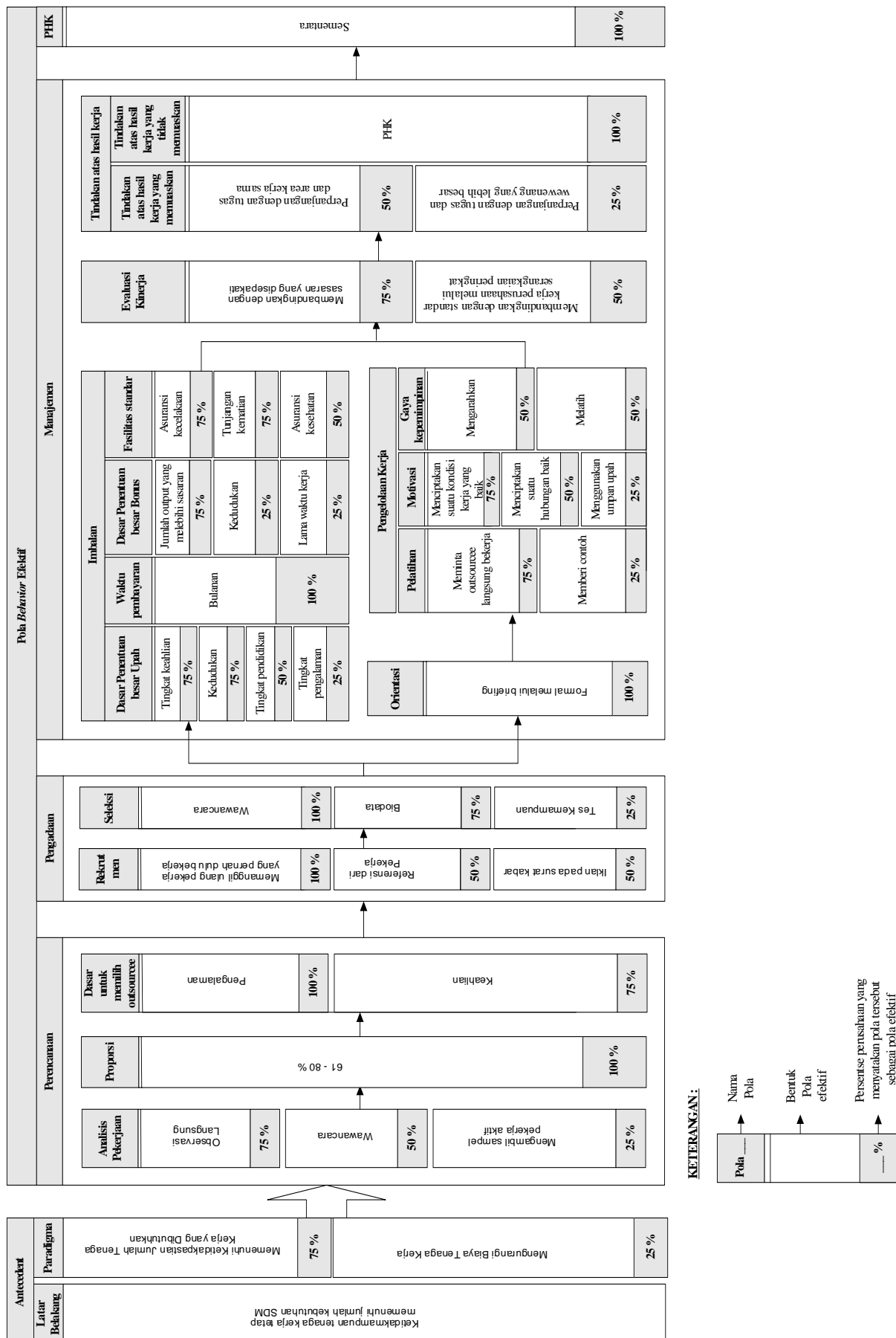
Berdasarkan skema interaksi pada **Gambar 2** dapat disimpulkan bahwa menurut opini para responden pada dasarnya pola *outsourcing* yang efektif untuk perusahaan kontraktor dan perusahaan konsultan, dapat dikelompokkan menjadi:

1. Bentuk pola efektif untuk *outsourcing* pada perusahaan kontraktor dengan antecedent ketidakmampuan tenaga kerja tetap dalam hal memenuhi jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan.
2. Bentuk pola efektif untuk *outsourcing* pada perusahaan kontraktor dengan antecedent untuk mengisi kekosongan tenaga kerja tetap.
3. Bentuk pola efektif untuk *outsourcing* pada perusahaan konsultan dengan antecedent ketidakmampuan tenaga kerja tetap dalam hal memenuhi jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan.
4. Bentuk pola efektif untuk *outsourcing* pada perusahaan konsultan dengan antecedent ketidakmampuan tenaga kerja tetap memenuhi keahlian yang dibutuhkan.

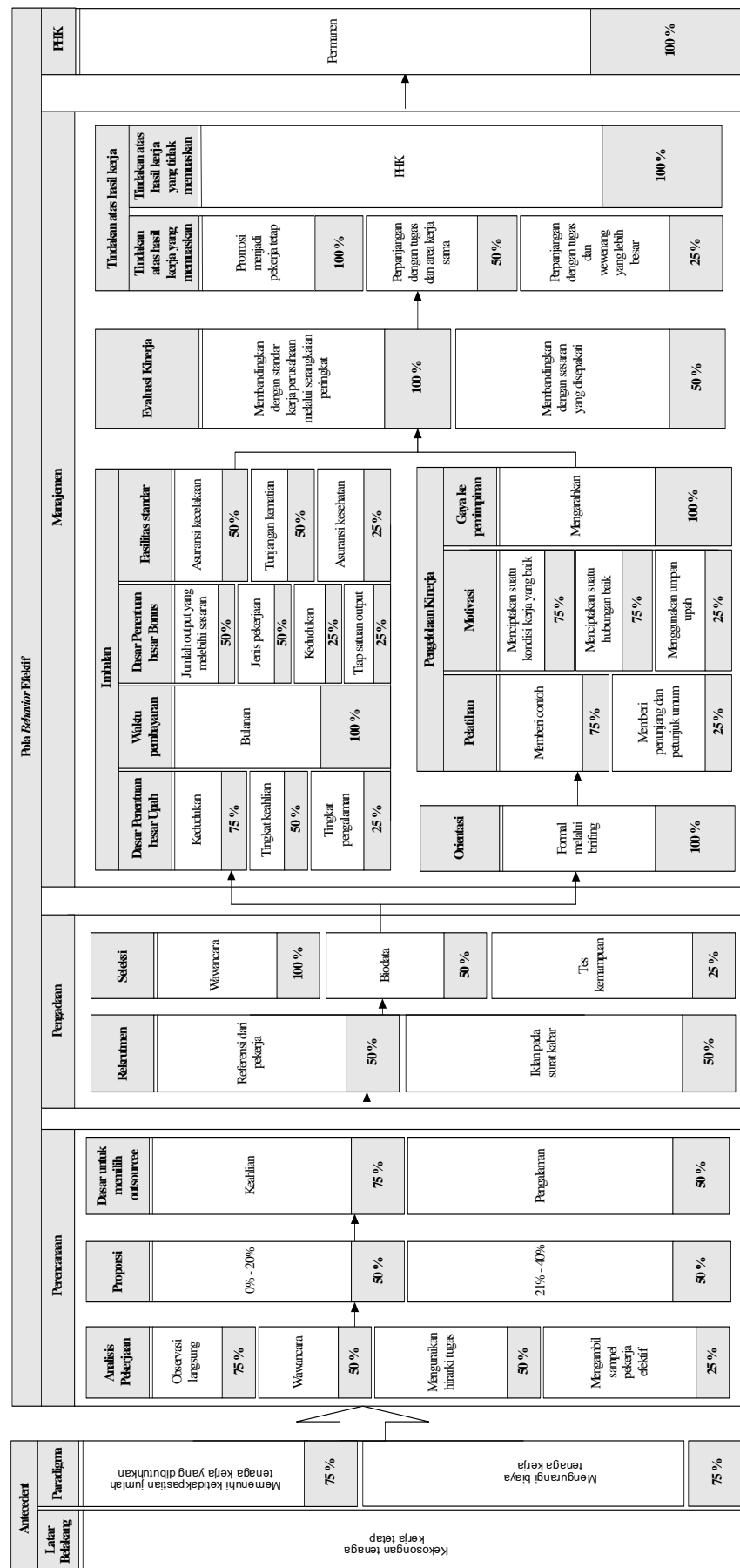
Rangkuman *antecedent* dan pola efektif tersebut, dapat dilihat pada **Tabel 1**, sementara gambaran umum opini responden untuk masing-masing pola dapat dilihat pada **Gambar-gambar 3, 4, 5, dan 6**. Angka-angka yang tercantum dalam tabel menunjukkan prosentase responden yang mengakui dan/atau berpendapat bahwa pola-pola tersebut merupakan pola yang efektif bagi masing-masing kelompok perusahaan (kontraktor atau konsultan), sesuai dengan komponen pola *outsourcing* yang yang

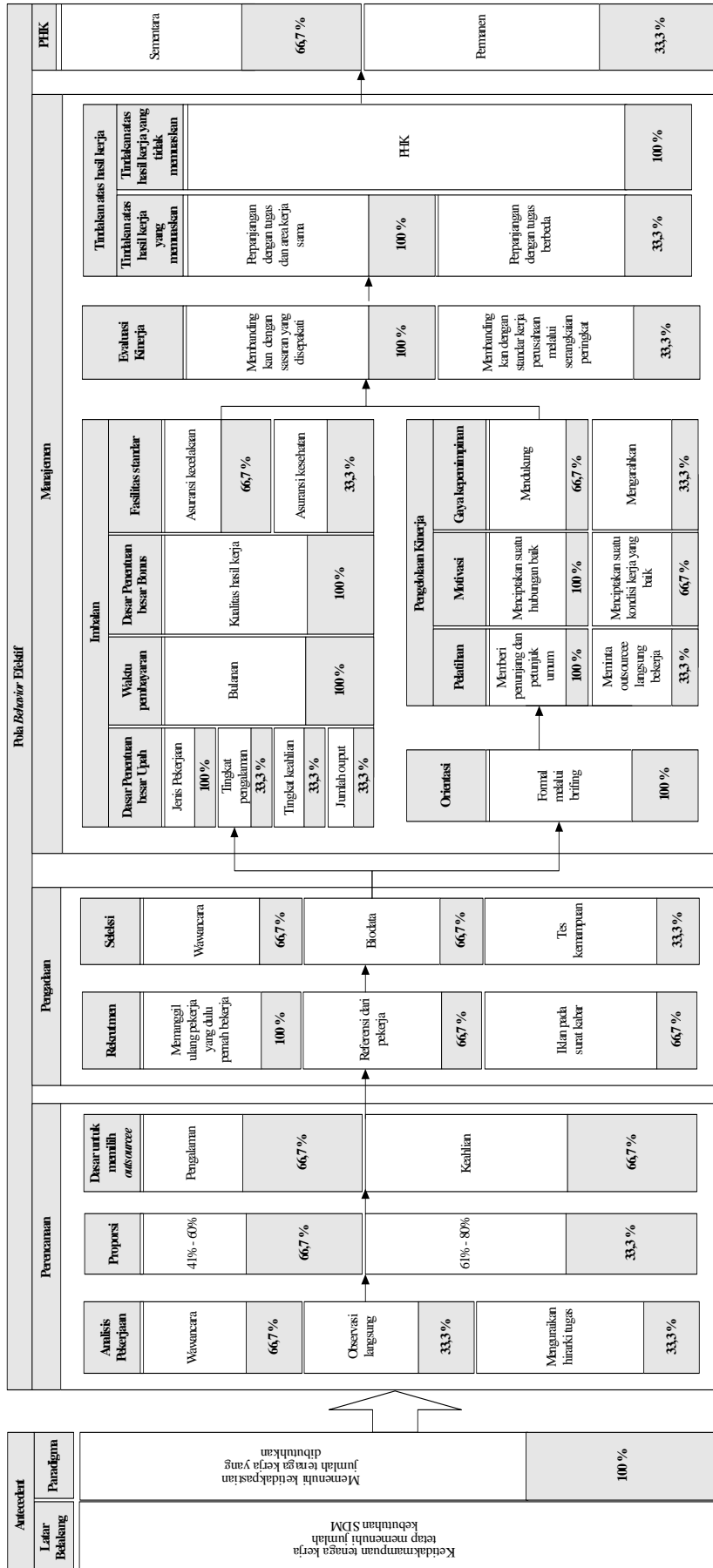


Gambar 2. Skema interaksi antar pola pada proses outsourcing

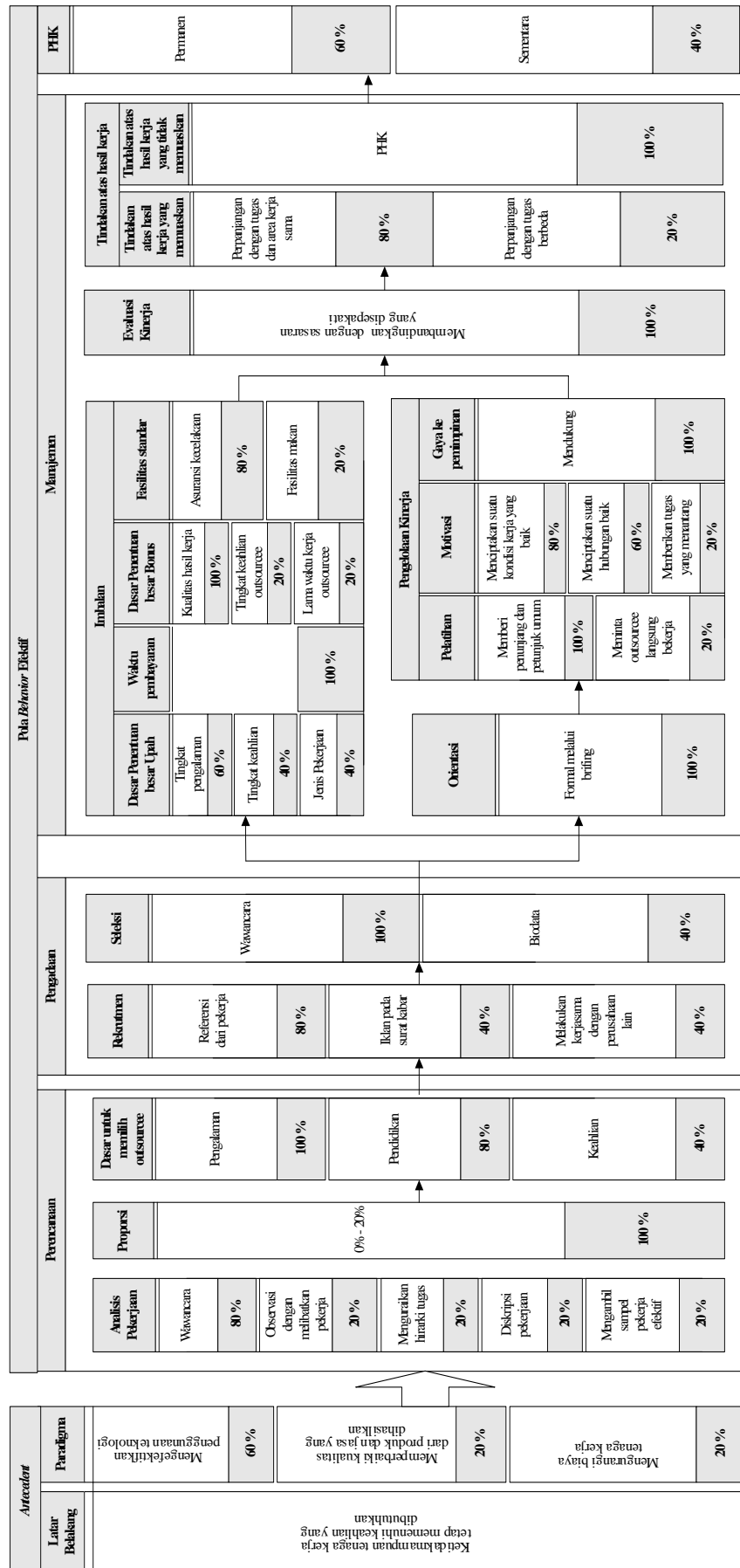


Gambar 3. Skema hubungan pola *behavior* dengan *antecedent* mengisi kebutuhan tenaga kerja bagi kontraktor





Gambar 5. Skema hubungan pola *behavior* dengan *antecedent* mengisi kebutuhan tenaga kerja bagi konsultan



Gambar 6. Skema hubungan pola *behavior* dengan *antecedent* mengisi kebutuhan tenaga ahli bagi konsultan

dikaji. Misalnya bagi kontraktor yang bertujuan (*antecedent*) mengisi kebutuhan tenaga kerja (**Gambar 3**), dalam proses pengadaannya semua responden melakukan seleksi dengan menggunakan wawancara terhadap *outsourcee*. Dalam konteks yang sama, hanya sebagian saja (25% dari total responden) yang berpendapat bahwa selain melakukan wawancara (*antecedent*) mereka juga melakukan uji kemampuan langsung terhadap calon, sementara sebagian besar lainnya cukup mengandalkan pada telaah terhadap biodata calon. Demikian pula selanjutnya dengan pola-pola efektif dari berbagai *antecedent* pada perusahaan kontraktor dan konsultan, seperti yang tercantum dalam **Gambar 4, 5, dan 6**, yang jumlah prosentase jawabnya dapat lebih dari seratus persen karena dimungkinkannya jawaban ganda.

Pada **Tabel 1** terlihat bahwa meskipun dalam hampir semua hal memiliki kesamaan, secara umum tampak bahwa pola *outsourcing* efektif yang diterapkan oleh perusahaan kontraktor sedikit berbeda dengan apa yang diterapkan oleh perusahaan konsultan perencanaan. Dua *antecedence* yang digunakan baik oleh perusahaan kontraktor maupun konsultan perencanaan adalah upaya *outsourcing* untuk mengisi kebutuhan tenaga kerja dan/atau mengisi kebutuhan tenaga ahli. Perusahaan kontraktor dalam melakukan *outsourcing* cenderung untuk berorientasi pada upaya memenuhi jumlah kebutuhan sumber daya manusia, baik untuk memenuhi kebutuhan jumlah yang dibutuhkan oleh proyek-proyek yang sedang dan akan ditangani oleh perusahaan maupun untuk menggantikan posisi tenaga kerja tetap yang pada saat tertentu dipindah untuk menangani proyek atau pekerjaan lainnya.

Sementara di sisi lain perusahaan-perusahaan konsultan selain karena alasan pemenuhan kebutuhan jumlah tenaga kerja untuk menyesuaikan terhadap beban kerja, mereka juga cenderung untuk memperhatikan kualitas *outsourcee* agar sesuai dengan keahlian khusus yang dibutuhkan untuk menangani tugas-tugas tertentu. Perbedaan-perbedaan pola efektif *outsourcing* antara perusahaan kontraktor dengan konsultan tersebut tampak pada komponen-komponen analisis pekerjaan, proporsi tenaga kerja, pelatihan, cara membangkitkan motivasi kerja, dan penentuan upah dan bonus.

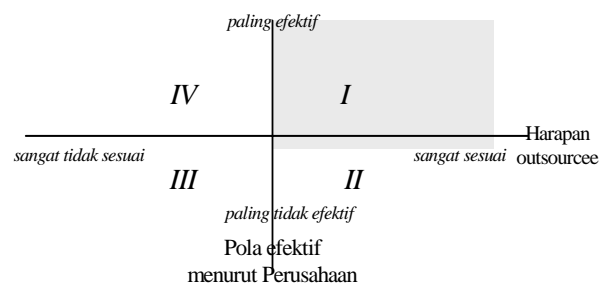
Pola-pola efektif yang diuraikan pada **Tabel 1** merupakan gambaran umum refleksi pendapat perusahaan pelaku *outsourcing*. Tentunya ketepatan pendapat responden pelaku praktek *outsourcing* tersebut harus pula dibandingkan dengan apa yang sebenarnya diharapkan oleh *outsourcee*, sehingga pola-pola tersebut benar-benar saling berkesesuaian dan efektif. Survei yang dilakukan terhadap 12

outsourcees pada perusahaan kontraktor dan 8 *outsourcees* pada perusahaan konsultan menunjukkan adanya korelasi yang positif antara apa yang dianggap sebagai pola efektif oleh perusahaan dengan apa yang diharapkan oleh para *outsourcees*. Jika diproyeksikan dalam suatu diagram (**Gambar 7**) kesesuaian efektifitas pola dari sudut pandang perusahaan terhadap harapan *outsourcee*, hasilnya menunjukkan bahwa kebanyakan pola efektif *outsourcing* tersebut berada pada kuadran pertama, yang artinya apa yang dianggap sebagai pola efektif oleh perusahaan juga dinilai oleh *outsourcee* sebagai pola yang mereka harapkan. Rincian kesesuaian antara pola efektif perusahaan terhadap harapan *outsourcee* dapat dilihat lebih lanjut pada hasil studi Santoso [2002].

5. Penutup

Penentuan pola efektif untuk *outsourcing* bagi perusahaan kontraktor dan konsultan ditentukan oleh *antecedent* yang sedang dihadapi perusahaan; dimana untuk setiap *antecedent* akan terdapat suatu pola efektif *outsourcing* tertentu. Dengan demikian sebelum menerapkan salah satu pola *outsourcing* hendaknya perusahaan memahami terlebih dahulu tujuan dari praktek *outsourcing* tersebut. Lebih lanjut, ditinjau dari hubungan antara pola efektif menurut perusahaan dan pola yang memiliki kesesuaian dengan harapan *outsourcee*, maka dalam penerapannya sebaiknya perusahaan memulai dengan pola yang memiliki efektifitas paling besar untuk perusahaan dan kemudian bergerak ke arah pemenuhan harapan *outsourcee*.

Selain faktor lokasi, penelitian juga dibatasi hanya untuk perusahaan kontraktor dan konsultan kelas besar, dimana perusahaan kontraktor adalah perusahaan-perusahaan kontraktor yang termasuk ke dalam *general contractor* sedangkan perusahaan konsultan yang dimaksud adalah perusahaan-perusahaan konsultan perencanaan. Mengingat bahwa perbedaan karakteristik perusahaan dapat juga mempengaruhi perbedaan bentuk pola *outsourcing*



Gambar 7. Skema kesesuaian pola efektif menurut perusahaan terhadap harapan outsourcee

sumber daya manusia efektif, maka untuk penerapan pola *outsourcing* efektif dari hasil penelitian perusahaan sebaiknya juga mempertimbangkan faktor kesesuaian karakteristik perusahaan.

Daftar Pustaka

- Gibson, J.L., et.al., 2002, "*Organization: Behavior, Structure, Processes*", McGraw-Hill/Irwin.
- Hall, C.S., Lindzey, G., 1993, "*Theories of Personality atau Teori-teori Sifat dan Behavioristik*", terj. Supratiknya, A., Kanisius, Yogyakarta.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., 1972, "*Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*", Prentice-Hall.
- Hilton, Maher, and Selto, 2000, "*Cost Management*", McGraw-Hill.
- Kansil, C.S.T., 2001, "*Kitab Undang-undang Ketenagakerjaan – Buku Kesatu*", Pradnya Paramita, Jakarta.
- Keppres No. 18 tahun 2000 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Instansi Pemerintah.
- Langford, et.al., 1995, "*Human Resources Management in Construction*", Longman.
- Santoso, T.L., 2002, "*Kajian Tentang Pola Outsourcing Sumberdaya Manusia pada Perusahaan Kontraktor dan Konsultan di Jakarta*", Thesis, Program Magister Teknik Sipil, ITB.
- Tunggal, I.S., 2000, "*Peraturan Perundang-undangan Ketenagakerjaan Baru di Indonesia – Buku 5*". Harvarindo, Jakarta.
- Walker, J.W., 1992, "*Human Resource Strategy*", McGraw-Hill.

Tabel 1. Pola efektif outsourcing sumber daya manusia pada perusahaan kontraktor dan konsultan perencana

Komponen Pola Outsourcing	Pola Efektif untuk Outsourcing Sumber Daya Manusia			
	Antecedent bagi perusahaan kontraktor		Antecedent bagi perusahaan konsultan	
	Untuk mengisi kebutuhan tenaga kerja	Untuk menggantikan tenaga kerja tetap	Untuk mengisi kebutuhan tenaga kerja	Untuk mengisi kebutuhan keahlian
<i>Analisis pekerjaan</i>	Observasi langsung	Observasi langsung	Wawancara	Wawancara
<i>Proporsi</i>	61%-80%	0% - 20%	41% - 60%	0% - 20%
		21% - 40%		
<i>Dasar pemilihan outsourcee</i>	Pengalaman	Keahlian	Pengalaman	Pengalaman
			Keahlian	
<i>Rekrutmen</i>	Memanggil ulang pekerja yang dulu pernah bekerja	Referensi dari pekerja Iklan pada surat kabar	Memanggil ulang pekerja yang dulu pernah bekerja	Referensi dari pekerja
<i>Seleksi</i>	Wawancara	Wawancara	Wawancara	Wawancara
			Biodata	
<i>Orientasi</i>	Formal melalui briefing	Formal melalui briefing	Formal melalui briefing	Formal melalui briefing
<i>Pelatihan</i>	Meminta outsourcee langsung bekerja	Memberi contoh	Memberi penunjang dan petunjuk umum	Memberi penunjang dan petunjuk umum
<i>Membangkitkan Motivasi</i>	Menciptakan suatu kondisi kerja yang baik	Menciptakan suatu kondisi kerja yang baik	Menciptakan suatu hubungan baik	Menciptakan suatu kondisi kerja yang baik
		Menciptakan suatu hubungan baik		
<i>Gaya kepemimpinan</i>	Mengarahkan	Mengarahkan	Mendukung	Mendukung
	Melatih			
<i>Dasar Penentuan besar Upah</i>	Tingkat keahlian	Kedudukan	Jenis Pekerjaan	Tingkat pengalaman
	Kedudukan			
<i>Waktu pembayaran</i>	Bulanan	Bulanan	Bulanan	Bulanan
<i>Dasar penentuan besar bonus</i>	Jumlah output yang melebihi sasaran	Jumlah output yang melebihi sasaran	Kualitas hasil kerja	Kualitas hasil kerja
		Jenis pekerjaan		
<i>Fasilitas standar</i>	Asuransi kecelakaan	Asuransi kecelakaan	Asuransi kecelakaan	Asuransi kecelakaan
	Tunjangan kematian	Tunjangan kematian		
<i>Evaluasi kinerja</i>	Membandingkan dengan sasaran yang disepakati	Membandingkan dengan standar kerja perusahaan melalui serangkaian peringkat	Membandingkan dengan sasaran yang disepakati	Membandingkan dengan sasaran yang disepakati
<i>Tindakan atas hasil kerja yang memuaskan</i>	Perpanjangan dengan tugas dan area kerja sama	Promosi menjadi pekerja tetap	Perpanjangan dengan tugas dan area kerja sama	Perpanjangan dengan tugas dan area kerja sama
<i>Tindakan atas hasil kerja yang tidak memuaskan</i>	PHK	PHK	PHK	PHK
<i>Pemutusan Hubungan Kerja</i>	Sementara	Permanen	Sementara	Permanen

Sumber: Santoso, 2002